



**MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE**

**IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL MANAGEMENT**

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**STRATEGII DE PERFEȚIONARE A
MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE
IN CADRUL ADMINISTRAȚIEI PUBLICE
LOCALE**

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:
Prof. univ. dr. ION STEGĂROIU**

**DOCTORAND:
SAVU FLORIN**

**TÂRGOVIȘTE
2025**

CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

MULȚUMIRI	3
CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT.....	4
IMPORTANȚA, ACTUALITATEA, NECESITATEA, OPORTUNITATEA ȘI UTILITATEA TEMEI	7
OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE.....	9
IPOTEZELE DE LUCRU.....	10
STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT.....	11
CONCLUZII GENERALE.....	13
CONTRIBUȚII PERSONALE.....	15
LIMITELE DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC.....	16
DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE.....	16
BIBLIOGRAFIE.....	16

MULȚUMIRI

La finalul studiilor doctorale mulțumirile mele sincere se îndreaptă către cei fără de care nu ar fi fost posibilă materializarea acestei teze. Vă rog să primiți recunoștința mea pentru sprijinul acordat în anii aceștia!

În primul rând, doresc să mulțumesc în mod deosebit domnului **Prof.univ.dr. Ion Stegăroiu**, care mi-a fost coordonator pe parcursul studiilor doctorale. Vă sunt recunoscător pentru încrederea, sprijinul și răbdarea de care am beneficiat, încă de la început. Vă mulțumesc pentru șansa de a avea alături un OM deosebit și un conducător științific de un profesionalism desăvârșit.

Sincere mulțumiri și întreaga mea considerație domnei **Prof.univ.dr. Delia-Mioara Popescu**, domnului **Prof.univ.dr.habil. Mihai Mieilă** și- nu în ultimul rând- domnei **Conf.univ.dr.habil. Ofelia Valentina Robescu**, pentru îndrumarea și sprijinul acordat pe parcursul elaborării tezei de doctorat.

Doresc să adresez mulțumiri colectivului de profesori ai ȘCOLII DOCTORALE DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE DIN CADRUL „UNIVERSITĂȚII VALAHIA DIN TÂRGOVIȘTE” pentru sprijinul oferit pe toată perioada studiilor.

Tuturor celor care au contribuit la formarea mea ca om și profesionist le ofer cele mai bune gânduri și recunoștință.

Nu în ultimul rând, aș vrea să mulțumesc familiei mele pentru răbdare, susținere, înțelegere și pentru că m-a ajutat să trec peste momentele dificile.

Florin SAVU

CUVINTE CHEIE :

management, resurse umane, administrație publică locală, leadership, motivație, satisfacție, perfecționare

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

INTRODUCERE	3
CAPITOLUL 1. STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU.....	7
1.1. Evoluția managementului resurselor umane.....	7
1.2. Sistemul de management al resurselor umane și mediul său	10
1.3. Definirea politicii de management al resurselor umane, bază pentru un management performant	12
1.4. Natura activităților specifice managementului resurselor umane.....	17
1.5. managementul strategic al resurselor umane în instituțiile publice.....	19
CAPITOLUL 2. PARTICULARITĂȚI PRIVIND MANAGEMENTUL FUNȚIEI PUBLICE ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ DIN ROMÂNIA.....	23
2.1. Funcția și funcționarul public.....	23
2.1.1. Generalități.....	23
2.1.2. Reglementarea statutului funcționarilor publici.....	24
2.2. Trăsăturile funcției publice.....	25
2.3. Clasificarea funcțiilor publice și categorii de funcționari publici	29
2.4. Managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici.....	32
CAPITOL 3. CADRUL CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGIC ȘI METODOLOGIC.....	34
3.1. Cadrul conceptual.....	34
3.1.1. Importanța relațiilor între instituție și cetățeni.....	35
3.1.2. Ameliorarea managementului capitalului uman.....	38
3.1.3. Exercițarea conducerii în organizațiile publice.....	45

3.2. Cadrul epistemologic.....	49
3.3. Metodologia cercetării.....	52
3.3.1. Date generale.....	52
3.3.2. Teme majore ale cercetării.....	52
3.3.3. Obiectivul general.....	53
3.3.4. Obiectivele specifice.....	53
3.3.5. Ipotezele cercetării.....	54
3.3.6. Unitatea de observare.....	55
3.3.7. Unitatea de sondaj.....	55
3.3.8. Eșantionarea.....	56
3.3.9. Prelucrarea datelor.....	57
CAPITOLUL 4. STUDIU EMPIRIC PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN ORGANIZAȚIILE PUBLICE DIN ROMÂNIA.....	59
4.1. relații publice pentru entitățile guvernamentale locale.....	59
4.1.1. Interpretarea rezultatelor.....	59
4.1.2. Concluzii intermediare.....	99
4.2. Motivarea angajaților din instituțiile publice.....	101
4.2.1. Interpretarea rezultatelor.....	101
4.2.2. Concluzii preliminare.....	129
4.3. Leadership în sectorul public.....	130
4.3.1. Interpretarea rezultatelor.....	130
4.4. Validarea ipotezelor cercetării științifice.....	145
4.5. Concluzii intermediare finale.....	157
CAPITOLUL 5. MODELUL „MOSAPE” – ABORDARE STRATEGICĂ ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE DIN ORGANIZAȚIILE PUBLICE.....	161
5.1. Aspecte generale	161
5.2. Obiectivele modelului mosapa - motivație, satisfacție în muncă și performanță în organizațiile publice.....	170
5.3. Componentele modelului MoSaPe.....	175
5.3.1. Motivarea angajaților.....	176

5.3.2. Asigurarea satisfacției angajaților.....	178
5.3.3. Obținerea performanței organizaționale.....	181
5.4. Măsuri ce vizează îmbunătățirea managementului resurselor umane în instituțiile publice.....	185
5.4.1. Implementarea modelului MoSaPe.....	185
5.4.2. Set de măsuri concrete pentru perfecționarea managementului resurselor umane (model MoSaPe).....	191
5.5. Ghid de bune practici.....	192
5.5.1. Digitalizarea proceselor de HR în administrația publică.....	198
5.5.2. Leadership transformațional în administrația publică.....	200
5.5.3. Dezvoltarea competențelor transversale și digitale în administrația publică.....	202
5.5.4. Employer Branding în administrația publică.....	204
5.5.5. Incluziune și diversitate în administrația publică.....	206
5.5.6. Resurse umane strategice bazate pe date (HR Analytics) în Sectorul public.....	207
CONCLUZII.....	211
CONTRIBUȚII PERSONALE.....	215
DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE.....	215
LIMITELE CERCETĂRII.....	216
BIBLIOGRAFIE.....	217
LISTA FIGURILOR.....	228
LISTA TABELELOR.....	231
ANEXE.....	236

IMPORTANȚA, ACTUALITATEA, NECESITATEA, OPORTUNITATEA ȘI UTILITATEA TEMEI

Într-un context socio-economic în continuă schimbare, orientarea indivizilor către domenii profesionale stabile și relevante nu mai este doar o opțiune personală, ci o necesitate socială. Această alegere conștientă presupune construirea unei cariere, în mod special în domenii care implică un contact direct cu interesele cetățenilor, precum administrația publică locală. Cariera devine, astfel, o dimensiune fundamentală a dezvoltării personale și profesionale, integrată într-un proces amplu de adaptare și perfecționare continuă.

Managementul resurselor umane (MRU) reprezintă un pilon esențial în buna funcționare a administrației publice locale. Acesta vizează nu doar recrutarea și selecția personalului, ci și dezvoltarea competențelor, motivarea, fidelizarea și evaluarea angajaților în vederea creșterii performanței instituționale. Întrucât administrația publică are rolul de a răspunde prompt și eficient nevoilor comunității, perfecționarea strategiilor de MRU devine o prioritate în consolidarea calității serviciilor publice.

Crizele economice, schimbările legislative și noile cerințe ale cetățenilor au determinat administrațiile locale să-și regândească politicile de resurse umane. În plus, progresul tehnologic impune adoptarea unor noi forme de organizare a muncii și digitalizarea proceselor administrative. Aceste schimbări impun elaborarea unor strategii de MRU flexibile, proactive și ancorate în realitățile locale.

Astfel, în administrația publică locală, MRU trebuie privit nu doar ca o funcție tehnică, ci ca un instrument strategic, cu impact direct asupra calității actului administrativ și asupra satisfacției beneficiarilor. Strategiile eficiente de perfecționare în acest domeniu trebuie să includă formarea continuă a personalului, evaluarea periodică a performanței, leadership transformațional și utilizarea instrumentelor moderne de HR analytics. Prin acestea, administrația locală își poate întări capacitatea de răspuns, poate atrage și păstra profesioniști valoroși și poate contribui activ la dezvoltarea comunității.

Necesitatea abordării temei „*Strategii de perfecționare a managementului resurselor umane în cadrul administrației publice locale*” derivă din rolul esențial pe care resursele umane îl joacă în asigurarea eficienței, transparenței și calității actului administrativ. Într-un context marcat de schimbări legislative, digitalizare accelerată și așteptări crescute din partea cetățenilor, administrația publică locală se confruntă cu provocări tot mai complexe, care reclamă adaptarea și modernizarea continuă a politicilor de personal.

Calitatea serviciilor publice depinde în mod direct de competențele, motivația și profesionalismul angajaților. Astfel, este imperios necesar ca autoritățile locale să dezvolte strategii coerente și sustenabile de atragere, formare, evaluare și retenție a personalului. Tema este cu atât mai actuală cu cât reforma administrației publice presupune o orientare clară către performanță, responsabilizare și adaptabilitate.

Studiul acestei teme permite identificarea celor mai eficiente practici în domeniul managementului resurselor umane, oferind soluții aplicabile pentru consolidarea capacității instituționale la nivel local. Prin urmare, cercetarea propusă răspunde unei nevoi reale și stringente de modernizare a administrației publice locale în România.

Utilitatea temei – Tema „*Strategii de perfecționare a managementului resurselor umane în cadrul administrației publice locale*” prezintă o utilitate teoretică și practică semnificativă, atât pentru mediul academic, cât și pentru decidenții din administrația publică. Într-o societate aflată într-un proces continuu de modernizare, resursele umane reprezintă cel mai valoros capital al instituțiilor publice, iar performanța acestora depinde în mod direct de modul în care sunt gestionate, motivate și dezvoltate.

Pe plan teoretic, cercetarea contribuie la fundamentarea conceptuală și metodologică a managementului resurselor umane în administrația publică, oferind o analiză critică a strategiilor actuale și propunând modele de intervenție adaptate realităților locale. Lucrarea aduce un aport important la literatura de specialitate prin integrarea unor perspective moderne, precum leadershipul transformațional, competențele digitale, brandingul instituțional și utilizarea analizei datelor (HR analytics) în procesele de luare a deciziilor.

Utilitatea practică a temei este dată de posibilitatea aplicării concluziilor și recomandărilor rezultate în activitatea curentă a autorităților locale. Propunerile formulate pot susține dezvoltarea unor politici de personal eficiente, adaptate contextului administrativ românesc, și pot contribui la îmbunătățirea calității serviciilor oferite cetățenilor. De asemenea, tema oferă un cadru de

reflecție asupra rolului strategic al resursei umane în atingerea obiectivelor instituționale și în consolidarea unei administrații locale profesioniste, eficiente și responsabile.

Într-o perioadă în care se pune accent pe responsabilitate publică, inovație și adaptabilitate, utilitatea cercetării este incontestabilă. Aceasta sprijină nu doar performanța instituțională, ci și încrederea cetățenilor în capacitatea administrației publice de a răspunde nevoilor comunității într-un mod profesionist și transparent.

Oportunitatea temei „*Strategii de perfecționare a managementului resurselor umane în cadrul administrației publice locale*” se evidențiază în contextul actual al reformei administrației publice din România. Necesitatea modernizării instituțiilor publice, creșterea calității serviciilor oferite cetățenilor și adaptarea la noile cerințe legislative și tehnologice impun revizuirea și îmbunătățirea continuă a politicilor de resurse umane.

De asemenea, provocările generate de lipsa de personal calificat, fluctuația angajaților și scăderea atractivității carierei în sectorul public fac ca elaborarea unor strategii eficiente de gestionare a resursei umane să devină o prioritate. Tema răspunde acestor nevoi stringente, oferind un cadru de analiză și intervenție adaptat realităților locale, cu impact direct asupra performanței instituționale și a gradului de satisfacție al cetățenilor.

OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE

Scopul major al acestui studiu este atingerea unui obiectiv cheie, care este comportamentul lucrătorilor în sistemul public și managementul instituției publice în ceea ce privește interacțiunile cu clienții, motivația la locul de muncă al funcționarilor publici și tacticile de conducere folosite.

Obiectivul general al tezei de doctorat a vizat analiza și dezvoltarea unor strategii eficiente de perfecționare a managementului resurselor umane în administrația publică locală, prin investigarea relației dintre motivația angajaților, calitatea leadership-ului și importanța relațiilor publice în creșterea performanței instituționale și a satisfacției beneficiarilor serviciilor publice; de la obiectivul general derivă obiectivele specifice, pentru fiecare temă majoră, astfel:

- **Obiective specifice:**

Tema majoră 1: Relații publice în instituțiile guvernamentale

- Identificarea modalităților în care relațiile publice ar putea ajuta managementul să anticipeze schimbarea și să le folosească în mod corespunzător atunci când aceasta are loc.
- Identificarea factorilor care pot avea impact asupra procesului de comunicare al funcționarilor publici în interacțiunile acestora cu oamenii, administrația instituției, colegii acestora și mass-media.
- Creșterea eficienței relațiilor publice pentru a garanta că este asigurată funcționarea corectă a unei instituții publice în context social.

Tema majoră 2: Creșterea motivației personalului din entitățile administrației publice locale.

- Consolidarea competenței administrative necesită dezvoltarea resurselor umane.
- Cercetarea relației dintre motivația și satisfacția lucrătorilor guvernamentali în organizațiile publice.
- Stimularea motivației lucrătorilor guvernamentali de a se angaja în realizarea obiectivelor stabilite și intensificarea implicării acestora în atingerea acestora.

Tema majoră 3: Leaderschipul sectorului public

- Dezvoltarea competențelor și abilităților funcționarilor publici din administrația publică în domeniul managementului funcției publice.
- Consolidarea competențelor personalului pentru a îmbunătăți performanța în îndeplinirea responsabilităților.
- Creșterea cunoștințelor publice cu privire la tipurile de formare și învățământ profesional de care dispun angajații din administrația publică.

IPOTEZELE DE LUCRU

Teza de doctorat este fundamentată pe ipoteza principală care, la rândul ei, are la bază ipotezele secundare. Scopul ipotezelor cercetării este identificarea soluțiilor favorabile pentru problematica subliniată în cadrul obiectivului general. Totodată, va ajuta la validarea ipotezelor derivate.

Pentru realizarea demersului științific s-a stabilit ca **ipoteză centrală**, ideea că **există preocupări constante pentru perfecționarea managementului resurselor umane în**

entitățile publice. Pornind de la ipoteza principală, s-au identificat următoarele ipoteze derivate (secundare):

- **IPOTEZE DE LUCRU:**

TM1. Relații publice în ceea ce privește organizațiile guvernamentale.

- **Ipoteza 1.** Funcția principală a relațiilor publice este de a promova un sentiment de respect reciproc între agențiile guvernamentale locale și constituenții acestora.
- **Ipoteza 2.** Managementul comunicațiilor este o prioritate pentru angajații entităților publice locale.
- **Ipoteza 3.** Managementul eficient poate contribui la consolidarea imaginii instituției.

TM2. Motivarea angajaților din agențiile publice locale.

- **Ipoteza 4.** Semnificația dorințelor și împlinirea lor este o componentă critică a angajării lucrătorilor.
- **Ipoteza 5.** Promovarea la locul de muncă ajută la respectarea de sine a majorității lucrătorilor din sectorul public.
- **Ipoteza 6.** Managerii vor deveni mai eficienți dacă au control și influență asupra tacticilor de stimulare a resurselor umane.

TM3. Leadershipul sectorului public.

- **Ipoteza 7.** Managerii instituțiilor publice locale sunt interesați să afle despre cerințele lucrătorilor lor.
- **Ipoteza 8.** Dezvoltarea leadership-ului este o prioritate în entitățile guvernamentale locale.
- **Ipoteza 9.** Managerul instituțiilor publice, prin stilul său de conducere, pune un accent excesiv și favorizează comunicarea internă.



STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Lucrarea științifică „Strategii de perfecționare a managementului resurselor umane în cadrul administrației publice locale” este structurată astfel:

Capitolul 1: Stadiul cunoașterii în domeniu;

Capitolul 2: Particularități privind managementul funcției publice în administrația publică din România;

Capitolul 3: Cadrul conceptual, epistemologic și metodologic al demersului științific;

Capitolul 4: Studiu empiric privind îmbunătățirea managementului resurselor umane în organizațiile publice din România;

Capitolul 5: Modelul „MoSaPe” – abordare strategică în managementul resurselor umane din organizațiile publice.

Teza de doctorat are o structură logică, începând cu o introducere în care este prezentată necesitatea și actualitatea temei de cercetare, se continuă cu cinci capitole și se încheie cu concluzii finale, contribuții personale, direcții viitoare de acțiune și limite ale cercetării.

Capitolul 1 cu titlul ***STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU*** începe cu prezentarea evoluției managementului resurselor umane, respectiv a sistemului de management al resurselor umane, după care se definesc politicile de management al resurselor umane, bază pentru un management performant precum și natura activităților specifice managementului resurselor umane, cu referire la instituțiile publice. Capitolul se încheie cu prezentarea managementului strategic al resurselor umane în instituțiile publice, respectiv managementul carierei în instituțiile publice

Capitolul 2 cu titlul ***PARTICULARITĂȚI PRIVIND MANAGEMENTUL FUNCȚIEI PUBLICE ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ DIN ROMÂNIA***, este axat pe administrația publică iar primul aspect analizat a fost cel al funcției și funcționarului public, prezentându-se elementele generale, cadrul legal de reglementarea a statutului funcționarilor publici și noțiunea de funcție publică și funcționar public. În continuarea capitolul sunt prezentate trăsăturile funcției publice, principiile care stau la baza exercitării funcției publice și criteriile de clasificarea a funcțiilor publice și a categoriilor de funcționari publici. Capitolul se încheie cu descrierea managementului funcțiilor publice și al funcționarilor publici, respectiv condițiile pentru ocuparea unei funcții publice, evidența funcțiilor publice, cariera și recrutarea funcționarilor publici.

Capitolul 3 are titlul ***CADRUL CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGIC ȘI METODOLOGIC*** și începe cu descrierea cadrului conceptual, respectiv prezentarea aspectelor care sunt și principalele teme majore ale cercetării: relațiile publice în administrația publică (Tema majoră 1), motivarea managementului resurselor umane (Tema majoră 2), și leadership-ul în instituțiile publice (Tema majoră 3). În continuarea capitolului este analizat cadrul epistemologic, pentru ca în final să fie prezentată modalitatea în care cercetare empirică se va realiza, respectiv

datele generale, temele majore ale cercetării, obiectivul general și obiectivele specifice, precum și ipotezele cercetării. Capitolul se încheie cu prezentarea programului informatic care a stat la baza prelucrărilor statistice ale rezultatelor obținute prin centralizarea răspunsurilor primite la chestionarul întocmit cu ocazia prezentului demers științific.

Capitolul 4 are titlul ***STUDIU EMPIRIC PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN ORGANIZAȚIILE PUBLICE DIN ROMÂNIA*** și prezintă, în detaliu, pentru fiecare temă majoră a cercetării, rezultatele obținute în urma prelucrărilor statistice folosind programul SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versiunea 25. Fiecare întrebare analizată a fost descrisă prin folosirea tabelelor de frecvență și a graficelor de analiză, pentru celor două categorii de respondenți: manageri și personal operativ. De asemenea, pentru fiecare temă majoră, respectiv *Relațiile publice în cadrul instituțiilor publice locale*, *Motivarea salariaților în cadrul instituțiilor publice locale*, *Leadership-ul în instituțiile publice* au fost prezentate concluziile intermediare ale cercetării.

Capitolul 5 cu titlul ***MODELUL „MOSAPE” – ABORDARE STRATEGICĂ ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE DIN ORGANIZAȚIILE PUBLICE*** începe cu prezentarea modalităților de evaluare a performanțelor angajaților din instituțiile publice din România, respectiv a sistemului de recompense și salarizarea a angajaților din instituțiile publice. În ceea ce privește performanța în administrația publică din România au fost adus în discuție abordările privind conceptul de performanță și măsurarea performanței în instituțiile publice din România și care sunt dificultățile și alternativele acestei activități. Capitolul se încheie cu descrierea unui model, respectiv Modelul MoSaPe - Motivație, Satisfacție și Performanță în Instituțiile Publice.

Teza de doctorat se încheie cu partea de concluzii finale, contribuții personale, direcții viitoare de cercetare și limitele cercetării, resursele bibliografice, iar în anexă sunt prezentate cele trei chestionare dedicate celor trei teme majore ale prezentului demers științific.

CONCLUZII GENERALE

Demersul științific propus reprezintă o abordare globală care poate fi folosită de orice instituție publică din țara noastră care dorește să-și îmbunătățească performanța și să schimbe în bine percepțiile publice. Resursele esențiale ale oricărei organizații trebuie evaluate și importanța lor trebuie subliniată.

Utilizarea tuturor resurselor disponibile ale unei organizații la un anumit moment în timp este necesară pentru a obține rezultate de o anumită calitate cu impact asupra activității economice și sociale. Din punctul nostru de vedere, oamenii sunt cel mai important factor și calitatea indivizilor este cea care influențează cel mai mult rezultatul acțiunilor efectuate. Funcțiile de management sunt realizate prin interacțiunea cu între oameni. De aceea, succesul sau eșecul acestuia este un important factor în determinarea rezultatului activităților de management.

Pentru a îndeplini cu succes sarcinile atribuite, angajații trebuie să utilizeze eficient resursa umană fiind cea mai importantă. Aceasta presupune resursele disponibile de care dispune organizația, angajarea de personal și selecția, repartizarea rațională a posturilor și motivația continuă pentru realizarea aspirațiilor și integrarea în obiectivele generale ale organizației. Fără o motivație puternică, pare inevitabil ca oportunitățile de a-și demonstra pe deplin capacitatea de muncă vor scădea.

Instituțiile publice sunt încadrate cu persoane cu personalitate proprie, nevoi, comportamente și viziuni specifice. Deoarece acești oameni au propriile lor personalități, nevoi specifice, comportamente și puncte de vedere de relațiile interpersonale care se formează între ei au propriul lor sens și sunt unice. Formarea de relații interpersonale bazate pe respect și înțelegere reciprocă, precum și o atmosferă în cadrul unei echipe de lucru care favorizează colaborarea și schimbul de idei, are un impact direct asupra volumului de muncă productivă care poate fi realizată.

Unul dintre cei mai importanți factori determinanți ai securității în muncă, ai stării de sănătate și integrării profesionale a lucrătorilor în instituțiile publice este menținerea și dezvoltarea continuă a mediului de muncă.

Cunoștințele liderilor unei organizații despre oameni, preocupările, abilitățile, aspirațiile și interesele acestora contribuie la asigurarea unei atmosfere pozitive. Ea permite distribuirea rațională a muncii, selectarea celor mai adecvați manageri și stabilirea unui cadru de compensare și promovare, toate acestea contribuind la gradul de succes colectiv al lucrătorilor, mulțumiți de munca lor.

În opinia noastră, toate instituțiile publice prezintă condiții care pot genera unor fenomene nefavorabile în relațiile umane, în special cele existente între factorii de decizie. Responsabilitatea managerilor care trebuie să fie conștienți de natura și cauzele acestor situații conflictuale este, găsirea de modalități de a le rezolva la timp dar mai ales să le prevină.

Pe baza sondajului realizat ca parte componentă a cercetării noastre, următorii factori au fost identificați ca potențiali factori ai unor astfel de conflicte:

- Nemulțumirea vizibilă, o stare interpersonală manifestată prin nemulțumirea față de rolul pe care fiecare angajat îl joacă la locul de muncă în raport cu succesul personal;
- Nemulțumiri personale și sentimente de frustrare, datorate personalității proprii a angajatului. Ambele duc inevitabil la indiferență față de performanța la locul de muncă, absenteism etc. Credem că acești factori intră în joc atunci când există sinergie a intereselor părților implicate;
- Existența unor structuri inadecvate la nivel organizațional provoacă conflicte între diferitele departamente de muncă, neînțelegeri cu privire la atribuții și probleme de comunicare.

Liderii instituționali trebuie să adopte strategii și tactici de prevenire a conflictelor pentru a exista sau rezolva situațiile conflictuale și tensiunile prin dezbateri deschise și corecte, bazate pe realitățile actuale. Acest lucru se aplică indiferent de cauza care a dus la generarea conflictului;

Speranța de viață a oamenilor este determinată de politicile salariale promovate și de investițiile în oameni. Aceasta înseamnă că longevitatea umană și capacitatea de a trăi în pace se numără printre caracteristicile esențiale ale dezvoltării umane. Cea mai eficientă modalitate de participare este accesul la locuri de muncă și recompense, iar obiectivele principale ale Strategiei de Dezvoltare Umană sunt crearea de noi locuri de muncă, îmbunătățirea condițiilor de muncă existente și extinderea conceptului de capital dincolo de cel fizic, punând accent pe capitalul uman considerat resursă fundamentală a oricărei organizații. Cu alte cuvinte, cea mai eficientă formă de participare este accesul la locuri de muncă și salarii astfel:

- o crearea unui model de dezvoltare durabilă care pune nevoile oamenilor pe primul loc care, evită excluderea indivizilor sau a grupurilor de indivizi și pune bazele unui sistem care să permită investiții în potențialul oamenilor;
- o construirea de parteneriate cu statul pe de o parte și piața pe de altă parte. Credem că oamenii ar trebui să fie scopul, esența și rezultatul final. a progresului social;
- o crearea și extinderea noilor concepte de siguranță axate pe siguranța personală și protecția oferită de progresia civilizației umane. Această securitate poate fi realizată prin dezvoltarea securității alimentare, a securității locurilor de muncă, a parteneriatelor economice regionale și a altor inițiative similare;

o dezvoltarea unor modele de management și pentru a sprijini eforturile individuale și de grup pentru a crește participarea angajaților la procesele de luare a deciziilor benefice pentru orice organizație;

o îmbunătățirea accesului la valorile culturale și umane, precum și la oportunitățile de angajare și educație, astfel încât oamenii să se poată bucura de o calitate mai bună a vieții. Acest lucru se realizează printr-o creștere generală a salariilor.

CONTRIBUȚII PERSONALE

Prin abordarea acestei teme complexe și actuale, au fost aduse în prim-plan aspecte esențiale ale administrației publice și a fost evidențiată importanța adaptării strategiilor de management al resurselor umane în sectorul public. Contribuțiile personale la elaborarea cercetării științifice, sunt prezentate astfel:

Contribuții cu caracter de sinteză.

- examinarea nivelului actual de cunoștințe în managementul resurselor umane;
- abordarea interdisciplinară a demersului științific dintr-o perspectivă multiplă, sociologică, psihologică, statistică, etc.;
- structurarea metodologiei de cercetare pentru realizarea obiectivelor demersului științific;
- prezentarea conceptelor pentru realizarea demersului științific;
- din punct de vedere al îndeplinirii scopului principal al tezei, logica și organizarea demersului științific progresează de la simplu la complex, general la particular.

Contribuții cu caracter experimental și teoretic.

- studiu exploratoriu al sistemului de management al resurselor umane și al domeniilor conexe acestuia;
- analiza politicilor de management al resurselor umane ca fundament pentru managementul de înaltă performanță;
- abordarea teoretică a statutului personalului public român;
- crearea unui instrument de cercetare sub forma unui chestionar de măsurare a percepției generate de modul în care departamentul de resurse umane acționează;
- abordarea leadership-ului în organizațiile publice;
- realizarea unui studiu empiric privind îmbunătățirea managementului resurselor umane în

- organizațiile publice din România;
- evaluarea performanței angajaților în entitățile publice românești;
- realizarea...

LIMITELE DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC

În realizarea tezei de doctorat cu titlul „Strategii de perfecționare a managementului resurselor umane în cadrul administrației publice locale”, au existat și anumite limite care trebuie menționate:

- limitarea, din motive metodologice, a dimensiunii eșantionului la 20 de anchete pentru fiecare instituție publică; reducerea capacității de a interacționa direct cu respondenții din cauza infecției cu SARS-CoV-2, ceea ce a necesitat completarea chestionarelor on-line;
- refuzul anumitor respondenți de a se angaja în completarea chestionarului trimis prin e-mail din motive legate de politica instituției;
- caracterul static al studiului efectuat, timpul analizei fiind timpul în care a fost efectuată cercetarea.

DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

În urma realizării tezei de doctorat cu titlul „Strategii de perfecționare a managementului resurselor umane în cadrul administrației publice locale”, s-au deschis numeroase oportunități pentru cercetări viitoare în acest domeniu. Iată câteva căi posibile de cercetare care pot extinde și aprofunda cunoștințele existente:

- reconsiderarea managementului resurselor umane în lumina realităților impuse de epidemia virală SARS-CoV-2;
- extinderea cercetării empirice la un nivel mai mare de personal din sectorul public, la nivel de țară;
- evaluarea instrumentelor utilizate la avansarea profesională a angajaților guvernamentali. Identificarea indicatorilor care permit monitorizarea și măsurarea satisfacției în muncă a funcționarilor publici.
-

BIBLIOGRAFIE

Cărți și articole de specialitate:

- 1) Adkin, E., Gordon, J., Leighton, P., *Resurse umane - Ghid propus de The Economists Books*, Editura Nemira, București, 1999
- 2) Adumitrăcesei I.D., *Piața forței de muncă* Ed. Tehnică, Chișinău, 1995
- 3) Aktouf, O., *Le management entre tradition et renouvellement*, 3-ème édition, Gaetan Morin, Editeur, Montréal, 1994
- 4) Aleenazer, K.S., *33 Principii de conducere a întreprinderii*, București, 1970
- 5) Alexandrescu I., *Persoana, personalitate, personaj*, Ed. Junimea, Iași, 1988
- 6) Alexandru, I., *Administrația publică*, ed. a 2-a, Editura Lumina Lex, București, 2001
- 7) Alexandru, I., *Structuri, mecanisme și instituții administrative*, Editura Sylvi, București, 1996
- 8) Allaire, Y. și Mihaela Fîrșirotu, *Les conceptions "économiste " et "humaniste " de la relation individu - organisation*, Morin Gaetan, *L'entreprise stratégique: penser la stratégie*, Boucheerville, Quebec, 1993
- 9) Amblard, H., *Management des ressources humaines*, Editura Eyrolles, Paris, 1988
- 10) Androniceanu, A., *Management public internațional*, Editura Economică, București, 1999
- 11) Androniceanu, A., *Noutăți în managementul public*, Editura Universitară, București, 2005
- 12) Archier, G., *Les leviers de la réussite. Les tendances marquantes du management à l'aube du troisième millenaire*, Inter Editions, Paris, 1991
- 13) Armstrong, M., *A handbook of personal management practice*, Kogan Page, London, 1999
- 14) Armstrong, M., *Managementul resurselor umane*, Editura Codex, București, 2003
- 15) Armstrong, M., *Personnel Management Practice*, Kogan Page, London, 1996
- 16) Aubert N., *Management. Aspects humains et organisationnels*, Edition Presse Universitaires de France, Paris, 1992
- 17) Becker G. S., *Comportamentul uman - o abordare economică*, Ed. AII, București, 1994
- 18) Bennis, W., *Two views of leadership*, Harvard Business Review, nr. 1/1996
- 19) Bogathy, Z., *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, București, 2004.
- 20) Borza, A., *Management strategic, competitivitate în afaceri*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2004

- 21) Burduș, E., *Management comparat internațional*, Editura Economică, București, 2001
- 22) Burloiu, P., *Managementul resurselor umane*, Editura Lumina Lex, București, 1997
- 23) Buzănescu, Șt., *Sociologia conducerii*, Editura Mirton, Timișoara, 2003
- 24) Byars L.L., Rue W. L., *Human Resource Management*, Ed. Homewood IRWIN, 1987
- 25) C.H. Besseyre, *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1988
- 26) Cadin L., *La gestion des ressources humaines*, Ed. Dunod, Paris, 1999
- 27) Căndea, Căndea, *Comunicarea managerială aplicată*, Editura Expert, București, 1998
- 28) Cascio, W.F., *Managing Human Resources*, McGraw Hill, 1986
- 29) Certo, C.S., *Managementul modern. Diversitate, calitate, etică și metode globale*, Editura Teora, București, 2002
- 30) Cherrington J. D., *The Management of Human Resources*, Allyn and Bacon, Boston, 1991
- 31) Chivu, I., *Dimensiunea europeană a managementului resurselor umane*, Editura Luceafărul, București, 2003
- 32) Cindrea, I., *Managementul pieței muncii*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2006
- 33) Citeau, J.P., *Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques*, Armand Colin, Paris, 1997
- 34) Ciutacu, C., *Analiza contextului socio-economic la nivel regional. Studii de caz*, Editura ETF-ONR, București, 2000
- 35) Cole, G.A., *Management: Theory and Practice*, 3rd Edition, DP Publications, Aldine Place, London, 1990
- 36) Cole, G.A., *Managementul personalului*. Editura Codecs, București, 2000
- 37) Constantinescu, A.D., și colab., *Managementul resurselor umane*, Colecția Națională, București, 1999
- 38) Comescu, V., coord., *Management- de la teorie la practică*, Editura Universității București, 2004
- 39) Comescu, V., Mihăilescu, S., Stanciu, S., *Management, baze generale*, Editura Actami, București, 1998
- 40) Dalat, Y., *Ghidul reușitei tale profesionale*, Editura Polirom, București, 2002
- 41) De Cenzo D., Robbins S., *Personnel, Human Resource Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1988

- 42) Deaconu, A., *Flexibilitatea resurselor umane în administrație*, Editura Economică, București, 2001
- 43) Dessler, G., *Personnel - Human Resources Management*, Prentice-Hall, Inc., 1991
- 44) Dobrescu, E.M., *Sociologia comunicării și comunicațiilor*, Editura Fundației România de Măine, București, 2006
- 45) Donnelly J. H., *Fundamentals of Management*, R.D. Irwin, 1990
- 46) Domeanu V., *Sistemul de salarizare în România*, Ed. Lumina Lex, București, 1999
- 47) Druker, F.P., *Managing în Turbulent Times*, Harper & Row, New York, 1980
- 48) Edwin, B.F., *Personnel Management*, McGraw-Hill, 1984
- 49) Emilian, R. și colab., *Conducerea resurselor umane*, Editura Expert, București, 1999
- 50) Feier, V.V., *Creativitate și creativitate managerială*, Editura Expert, București, 1995
- 51) Filipescu, I., Fuerea, A., *Drept instituțional comunitar european*, Editura Actami, București, 1996
- 52) Fischer C. D., Schoenfeldt L.F., Schaw J.B., *Human Resource Management*,
- 53) Fischer, C.D. ș.a., *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996
- 54) Foot M., Hook C., *Introducing Human Resource Management*, Longman Publishing, New York, 1996
- 55) Freeman C., *The Economics of Industrial Innovation*, Frances Pinter, London, 1982
- 56) Fundătură D., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1999
- 57) Gasnier Chr., *La fonction ressources humaines*, Demain les cadres, AIEC, Paris, 1992
- 58) Gauthey F., Xardel D., *Management interculturel, Mythes et réalités*, Ed. Economica, Paris, 1990
- 59) Gavrilă, T., Lefter, V., *Managementul general al firmei*, Ediția a doua, Editura Economică, București, 2004
- 60) Gelenier, O., *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, Edition Hommes et Techniques, Paris, 1984
- 61) Goodson J.R., Mc. Gee G. W., *Exchanging Individual Perception of Objectivity în Performance Appraisal*, Journal of Business Research, 22/1991
- 62) Gorg, B., *Managerii viitorului. Viitorul managerilor*, Editura Institutul European, Iași, 1997
- 63) Goss D., *Principles of Human Resources Management*, London and New Zork, 1994

- 64) Graham, H.T. și Bennett, R., *Human Resources Management*, Longman Group UK, London, 1991
- 65) Grant, P., What Use it a Job Descriptions ?, “*Personal Journal*”, 1988
- 66) Griffin, R.W., *Management*, 3rd edition, Houghton Mifflin Co., Boston, 1990
- 67) Grigoruță, M. V., *Competiție și cooperare în managementul resurselor umane*, Editura Universității „Ștefan cel Mare”, Suceava, 1998
- 68) Halloran, J., *Personnel and Human Resources Management*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1986
- 69) Harold K., Cyril O'Donnell, Weihrich H., *Management*, McGraw - Hill Book Company, New York, 1984
- 70) Harrington, H.J., Harrington. J.S., *Management total în firma secolului 21*, Editura Teora, București, 2001
- 71) Heneman, H.G., și colab., *Personnel-Human Resource Manegement*, Fourth Edition Irwin, Boston, 1989
- 72) Hesselbein, H., ș.a., *Organizația viitorului*, Editura Teora, București, 2000
- 73) Hoffman O., *Management - Fundamente socio-umane*, Ed. Victor, București, 1999
- 74) Hofstede G., Bollinger D., *Les differences culturelles dans le management*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987
- 75) Horst, S., *Totul despre interviu*, Editura Tehnică, București”, 1997
- 76) Hubaul, F., *Ergonomie et gestion des ressources humaines*, Paris, 1990
- 77) Hudson H., *The Perfect Appraisal*, Century Business, London, 1992
- 78) Igalens, J., *Audit des ressources humaines*, Les Editions Liaisons, Paris, 1991
- 79) Ionescu, G. G., Cazan, E., Negrusa, A. L., *Management organizational*, Editura Tribuna Economică, București, 2001
- 80) Ionescu, G. G., Cazan, E., *Management*, Editura Universității de Vest, Timișoara, 2003
- 81) Ionescu, G. G., Cazan, E., Negruță, A., *Modelarea și optimizarea deciziilor manageriale*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1999
- 82) Ionescu, G., *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București, 1996
- 83) Iordan, N., *Managementul serviciilor publice locale*, Editura All Beck, București, 2003
- 84) Iorgovan, A., *Tratat de drept administrativ*, voi. II, Editura Nemira, București, 1996
- 85) Ivancevich, J.M., Glueck, W.F., *Foundations of personnel/Human Resource*

- Management*, Business Publications, Inc., Texas, 1996
- 86) Koenig G., *Management Strategiques Vision, manoeuvres et tactiques*, Ed. Nathan, Paris, 1980
- 87) Koontz H., O'Donnell C., Weihrich H., *Management*, 8th edition, Mc Graw Hill book Company, New York, 1984
- 88) Landy F.J., Farr J.L., *The measurement of work performance, Methods, theory and applications*, Academic Press, New York, 1983
- 89) Lapra J. P., *L'évaluation du personnel dans l'entreprise. Un nouveau dynamisme dans la gestion des ressources humaines*, Ed. Dunod, Paris, 1992
- 90) Lefter Viorel, Manolescu A., *Managementul resurselor umane*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1995
- 91) Lemaître, P., *Appreciation du personnel et entretient de bilan*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1983
- 92) Leroux F., *Introduction à l'economie de l'entreprise*, 3-ème édition, Québec, Gaetan Marin Editeur, 1993
- 93) Lourat P., *Gestion des Ressources Humaines*, Ed. Eyrolles Université, Paris, 1991
- 94) Lucas E., *Introducere în managementul resurselor umane*, Editura Tehnică, București, 1999
- 95) Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, ediția a IV- a, Editura Economică, București, 2003
- 96) Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Editura R.A.I. Imprimeria Coresi, București, 1998
- 97) Marinescu, M.N., *Provocarea managerială modernă*, Editura Promedia, Cluj-Napoca, 1993
- 98) Milkovich, G.T. ș.a., *Personnel. Human Management. A Diagnostic Approach*, Business Publications, Inc., Texas, 1988.
- 99) Milkovich, G.T., Boudreau, J.W., *Human resource management*, Sixth Edition Irwin, Boston, 1991
- 100) Mimarik E., *Motivation individuelle du succes de l'entreprise*, Ed. d'Organisation, Paris, 1987
- 101) Miroiu, M., Nicolae, G.B., *Introducere în etica profesională*, Editura Trei, 2001
- 102) Moldovan Scholz Maria, *Managementul resurselor umane*, Editura Tehnică, București

2000

- 103) Muscalu, E., *Management general*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2003
- 104) Myers, D.W., *Human Resoureces Management Principles and Practice*, Commerce Clearing House, Inc., 1986
- 105) Nagy, A., Mihăescu, L., *Managementul resurselor umane*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj Napoca, 2005
- 106) Nica P., Maxim E., *Conducerea unităților economice. Studii de caz*, Editura Universității Al. I. Cuza, Iași, 1998
- 107) Nica P., Prodan A., Iftimescu A., *Management*, Editura Sedcom Libris Iași, 2001
- 108) Nica, P., Eftimescu, A., *Management*, Editura Sanvialy, Iași, 2004
- 109) Nica, P., Iftimescu A., *Management. Concepte și Aplicații*, Editura Universității Al. Cuza, Iași, 2003
- 110) Nica, P., *Managementul firmei*, Editura Logos, Chișinău, 1994
- 111) Nicolae, I., Cerapin, T., *Managementul resurselor umane în domeniul ordinii publice*, Editura Universitas, București, 2000
- 112) Nicolescu O., (coord.), *Strategii manageriale de firmă*, Ed. Economică, București, 1996
- 113) Nicolescu, O. ș.a., *Management*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1992.
- 114) Nicolescu, O., Plumb, I., Vasilescu, L, Verboncu, L, (coordonatori), *Abordări moderne în managementul și economia organizației*, Editura Economică, București, 2004
- 115) Nicolescu, O., *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București, 2000
- 116) Nicolescu, O., Verboncu, L, *Management*, Editura Economică, București, 1999
- 117) Niculescu, N. G., Dionisie, C., *Resursele umane sub impactul reformei*, Editura Junimea, București, 2002
- 118) Oprean, C., *Management strategic*, Editura Universității „ Lucian Blaga”, Sibiu, 2006
- 119) 137.Oprean, C., *Managementul colectivităților locale*, voi. I, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2004
- 120) Papin R., *Création d'entreprise*. Editions d'Organisation, Paris, 1993
- 121) Peretti J. M., *Ressources humaines et gestion du personnel*, Edition Vuibert, coll. Gestion, Paris, 1998
- 122) Petrescu, I. *Profesiunea de manager în viziune europeană*, Editura Lux Libris, Brașov, 2007

- 123) Petrescu, I., Calitățile umane și relațiile publice, *Idei de afaceri*, nr. 4, 1993
- 124) Petrescu, I., Cindrea, I., *Teorie și practică în managementul resurselor umane*, Editura Lux Libris, Brașov, 1998
- 125) Petrescu, I., coord., *Componente ale succesului în managementul afacerilor*, Editura Expert, București, 2006
- 126) Petrescu, I., *Esențial în managementul personalului*, Editura Fundației România de Măine, București, 2003
- 127) Petrescu, I., *Fundamentele managementului organizației- abordări moderne*, Editura Alma Mater, Sibiu, 2005
- 128) Petrescu, I., *Gândirea și aptitudinile managerului*, Editura Lux Libris, Brașov, 1996
- 129) Petrescu, I., *Management european*, Editura Expert, București, 2004
- 130) Plumb, I., *Managementul serviciilor publice*, Editura A.S.E., București, 2000
- 131) Popescu, M., *Managementul resurselor umane*, Tribuna economică, nr. 32, 1991
- 132) Prisăcaru, V., *Funcționarii publici*, Editura All Back, București, 2004
- 133) Prodan, A., *Managementul resurselor umane*, Editura Universității Al. I. Cuza, Iași, 2004
- 134) Profiroiu, A., Popescu, I., *Bazele administrației publice*, Editura Economică, ediția a treia, București, 2005
- 135) Puiu, A., *Tratat de management internațional*, Editura Independența Economică, Brăila, 1999
- 136) Purcărea, Anca Alexandra ș.a., *Managementul resurselor umane*, Editura BREN, București, 2000.
- 137) Radu E., *Conducerea resurselor umane*, Ed.Expert, București, 1999
- 138) Răducan, R., Dalotă, M.D., *Introducere în managementul resurselor umane*, Editura Mirton, Timișoara, 1999
- 139) Romelaer, P., *Gestion des ressources humaines*, Editura Armand Colin, Paris, 1993
- 140) Rondeau, A și Boulard, F, *Gérer des employes qui font problème, une habileté à développer*, Revue Gestion, februarie 1992
- 141) Rotaru, A., Prodan, A., *Managementul resurselor umane*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2005
- 142) Rusu C., Voicu M., *ABC-ul managerului*, Ed. Ghe. Asachi, Iași, 1993
- 143) Russu C., *Management*, Editura Expert, București, 1993

- 144) Russu. C., Management, *Concepte, Metode, Tehnici*, Editura Expert, București, 1996.
- 145) 164.Sahuc, L., *Comment identifier les futurs managers? Une approche par les contre-indications*, INSEP Editions, Paris, 1987.
- 146) 165.Simionescu, A., ș.a., *Managementul resurselor umane*, Editura AGIR, București, 1999
- 147) 166. Stan, C., *Managementul resurselor umane, ediție revizuită și adăugită*, Editura Mirton, Timișoara, 2002
- 148) 167.Stanciu, R. ș.a., *Managementul resurselor umane - Aplicații practice*, Editura BREN, București, 2000
- 149) Ștefanescu, C., *Parcurs metodologic în cercetarea științifică managerială*, Editura Alma Mater, Sibiu, 2006
- 150) Stegăroiu, I., Vagu, P. (2006), *Lideriatul - de la teorie la practică*, Editura Bibliotheca, Târgoviste
- 151) Stegăroiu, I., Vagu, P. (2007), *Motivarea în muncă*, Editura Bibliotheca, Târgoviste
- 152) Stegăroiu, I., Vagu, P. (1998), *Management general-Școlile de management*, Editura Macarie, Târgoviște
- 153) Susan Albers Mohrman ș.a., *Designing Team - Based Organizations*, Jossey - Bass Publishers, San Francisco, 1996
- 154) Thevnet M., *Appréciation du personnel*, Enciclopedie de Gestion, Edition Vuibert, Paris, 1990
- 155) Torrington, D., Hall, L., *Personnel Management:HRM în Action Prentice - Hall International*, London, 1995
- 156) Turner, R. J., Simister, S. J., *Manual gower de management de proiect*, Editura Codecs, București, 2000
- 157) Vărzaru M., *Resursele umane ale întreprinderii*, Ed. Tribuna Economică, București, 2000
- 158) Vasile, P., Neagu, I., Constantin, C., *Managerii și rolurile lor în procesul de stabilirea elementelor structural-organizatorice ale firmei*, Editura Sitech, Craiova, 2007
- 159) Verboncu I., *Ghid metodologic pentru manageri*, Ed. Tehnică, București, 1998
- 160) Verboncu, I., (coord.), *Management public*, Editura Universitară, București, 2005
- 161) Verboncu, I., *Cum conducem? Ghid metodologic pentru manageri*, Editura Tehnică, București, 1999

- 162) Verboncu, I., *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992
- 163) Verboncu, I., *Management. întrebări și răspunsuri*, Editura Holding Reporter, București, 1996
- 164) Vida, I., *Puterea executivă și administrația publică*, Editura Regia Autonomă Monitorul Oficial, București, 1994
- 165) Vlăsceanu, M., *Psihosociologia organizațiilor și conducerii*, Editura Paideia, București, 1993.
- 166) Wallerstein, I., *Sistemul social modern*, Editura Meridiane, București, 1992

Legislație

- 1) Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare;
- 2) Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 909/2014, cu modificările și completările ulterioare;
- 3) Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 525/2016 cu modificările și completările ulterioare;
- 4) Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică 2016-2020, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 650/2016 cu modificările și completările ulterioare;
- 5) Legea nr. 69/2019 privind înființarea Consiliului național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică;
- 6) Legea-cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, cu modificările și completările ulterioare;
- 7) Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, cu modificările și completările ulterioare;
- 8) H.G. nr. 611/2008 privind normele de organizare și dezvoltare a carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;
- 9) H.G. nr. 341/2007 privind intrarea în categoria înalților funcționari publici, managementul carierei și mobilitatea înalților funcționari publici, cu modificările și completările ulterioare;
- 10) H.G. nr. 1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici;

- 11) H.G. nr. 432/2004 privind dosarul profesional al funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;
- 12) H.G. nr. 1344/2007 privind normele de organizare și funcționare a comisiilor de disciplină, cu modificările și completările ulterioare;
- 13) H.G. nr. 833/2007 privind normele de organizare și funcționare a comisiilor paritare și încheierea acordurilor colective, cu modificările și completările ulterioare;
- 14) Legea nr. 73/1993 pentru înființarea, organizarea și funcționarea Consiliului Legislativ, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- 15) Legea nr. 61/2011 privind organizarea și funcționarea Departamentului pentru lupta antifraudă - DLAF, cu modificările și completările ulterioare;
- 16) Legea nr. 94/1992 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- 17) Legea nr. 144/2007 privind înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale de Integritate, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- 18) Legea concurenței nr. 21/1996, cu modificările și completările ulterioare;
- 19) Legea nr. 318/2015 pentru înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale de Administrare a Bunurilor Indisponibilizate și pentru modificarea și completarea unor acte normative, cu modificările și completările ulterioare.



MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH
VALAHIA UNIVERSITY OF TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC AND HUMANISTIC
SCIENCES
FIELD: MANAGEMENT

DOCTORAL THESIS SUMMARY

STRATEGIES FOR IMPROVING HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN LOCAL PUBLIC ADMINISTRATION

DOCTORAL SUPERVISOR:

Professor PhD Ion STEGĂROIU

DOCTORAL CANDIDATE:

SAVU FLORIN

TÂRGOVIȘTE

2025

27

TABLE OF CONTENTS

ACKNOWLEDGMENTS	29
DOCTORAL THESIS CONTENTS	30
IMPORTANCE, TIMELINESS, NECESSITY, OPPORTUNITY AND USEFULNESS OF THE TOPIC	32
GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES	34
WORKING HYPOTHESES	35
STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS	36
GENERAL CONCLUSIONS	38
PERSONAL CONTRIBUTIONS	40
LIMITATIONS OF THE SCIENTIFIC APPROACH	41
FUTURE RESEARCH DIRECTIONS	42
BIBLIOGRAPHY	42

ACKNOWLEDGMENTS

At the completion of my doctoral studies, my sincere thanks go to those without whom the materialization of this thesis would not have been possible. Please accept my gratitude for the support provided during these years!

First and foremost, I wish to express my special thanks to **Professor PhD Ion Stegăroiu**, who served as my advisor throughout my doctoral studies. I am grateful for the trust, support, and patience I received from the very beginning. Thank you for the opportunity to have alongside me an exceptional PERSON and a scientific supervisor of consummate professionalism.

Sincere thanks and my utmost consideration to **Professor PhD Delia-Mioara Popescu**, **Professor PhD Habil. Mihai Micilă**, and—last but not least—**Associate Professor PhD Habil. Ofelia Valentina Robescu**, for the guidance and support provided during the development of this doctoral thesis.

I wish to extend my thanks to the faculty of the DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC AND HUMANISTIC SCIENCES AT VALAHIA UNIVERSITY OF TÂRGOVIȘTE for the support offered throughout my studies.

To all those who contributed to my development as a person and professional, I offer my best thoughts and gratitude.

Last but not least, I would like to thank my family for their patience, support, understanding, and for helping me through difficult times.

Florin SAVU

KEYWORDS:

management, human resources, local public administration, leadership, motivation, satisfaction, improvement



DOCTORAL THESIS CONTENTS

INTRODUCTION.....	3
CHAPTER 1. STATE OF KNOWLEDGE IN THE FIELD.....	7
1.1. Evolution of human resources management.....	7
1.2. The human resources management system and its environment.....	10
1.3. Defining human resources management policy as a basis for performance management	12
1.4. Nature of specific human resources management activities.....	17
1.5. Strategic human resources management in public institutions.....	19
CHAPTER 2. PARTICULARITIES REGARDING PUBLIC SERVICE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION IN ROMANIA	23
2.1. Public function and public servant.....	23
2.1.1. General aspects.....	23
2.1.2. Regulation of civil servants' status	24
2.2. Characteristics of public service	25
2.3. Classification of public functions and categories of civil servants.....	29
2.4. Management of public functions and civil servants.....	32
CHAPTER 3. CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGICAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK	34
3.1. Conceptual framework.....	34
3.1.1. Importance of relationships between institution and citizens.....	35
3.1.2. Improvement of human capital management.....	38
3.1.3. Exercise of leadership in public organizations.....	45
3.2. Epistemological framework.....	49
3.3. Research methodology.....	52
3.3.1. General data.....	52
3.3.2. Major research themes.....	52

3.3.3. General objective.....	53
3.3.4. Specific objectives.....	53
3.3.5. Research hypotheses.....	54
3.3.6. Observation unit.....	55
3.3.7. Survey unit.....	55
3.3.8. Sampling.....	56
3.3.9. Data processing.....	57
CHAPTER 4. EMPIRICAL STUDY ON IMPROVING HUMAN	
RESOURCES MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS IN ROMANIA	59
4.1. Public relations for local government entities.....	59
4.1.1. Interpretation of results.....	59
4.1.2. Intermediate conclusions.....	99
4.2. Motivation of employees in public institutions.....	101
4.2.1. Interpretation of results.....	101
4.2.2. Preliminary conclusions.....	129
4.3. Leadership in the public sector.....	130
4.3.1. Interpretation of results.....	130
4.4. Validation of scientific research hypotheses.....	145
4.5. Final intermediate conclusions.....	157
CHAPTER 5. THE "MOSAPE" MODEL – A STRATEGIC APPROACH IN HUMAN	
RESOURCES MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS.....	161
5.1. General aspects.....	161
5.2. Objectives of the MoSaPe model - motivation, job satisfaction and performance	
in public organizations.....	170
5.3. Components of the MoSaPe model.....	175
5.3.1. Employee motivation.....	176
5.3.2. Ensuring employee satisfaction.....	178
5.3.3. Achieving organizational performance.....	181
5.4. Measures aimed at improving human resources management in public	
institutions	185
5.4.1. Implementation of the MoSaPe model.....	185
5.4.2. Set of concrete measures for improving human resources management	
(MoSaPe model).....	191
5.5. Guide to best practices.....	192

5.5.1. Digitalization of HR processes in public administration.....	198
5.5.2. Transformational leadership in public administration.....	200
5.5.3. Development of transversal and digital competencies in public administration	202
5.5.4. Employer branding in public administration.....	204
5.5.5. Inclusion and diversity in public administration.....	206
5.5.6. Strategic human resources based on data (HR Analytics) in the public sector	207
CONCLUSIONS.....	211
PERSONAL CONTRIBUTIONS.....	215
FUTURE RESEARCH DIRECTIONS.....	215
RESEARCH LIMITATIONS.....	216
BIBLIOGRAPHY.....	217
LIST OF FIGURES.....	228
LIST OF TABLES.....	231
ANNEXES.....	236

IMPORTANCE, TIMELINESS, NECESSITY, OPPORTUNITY AND USEFULNESS OF THE TOPIC

In a continuously changing socio-economic context, the orientation of individuals toward stable and relevant professional fields is no longer merely a personal choice, but a social necessity. This conscious choice involves building a career, especially in fields that involve direct contact with citizens' interests, such as local public administration. Career thus becomes a fundamental dimension of personal and professional development, integrated into a broader process of continuous adaptation and improvement.

Human resources management (HRM) represents an essential pillar in the proper functioning of local public administration. It addresses not only the recruitment and selection of personnel, but also the development of competencies, motivation, retention, and evaluation of employees with the aim of increasing institutional performance. Since public administration has the role of responding promptly and efficiently to community needs, the improvement of HRM strategies becomes a priority in strengthening the quality of public services.

Economic crises, legislative changes, and new citizen demands have led local administrations to rethink their human resources policies. Furthermore, technological progress necessitates the adoption of new forms of work organization and the digitalization of administrative processes. These changes require the development of flexible, proactive HRM strategies anchored in local realities.

Thus, in local public administration, HRM must be viewed not merely as a technical function, but as a strategic instrument with direct impact on the quality of administrative action and on beneficiary satisfaction. Effective improvement strategies in this field must include continuous staff training, periodic performance evaluation, transformational leadership, and the use of modern HR analytics tools. Through these means, local administration can strengthen its response capacity, attract and retain valuable professionals, and actively contribute to community development.

The necessity of addressing the topic "*Strategies for Improving Human Resources Management in Local Public Administration*" derives from the essential role that human resources play in ensuring the efficiency, transparency, and quality of administrative action. In a context marked by legislative changes, accelerated digitalization, and increased citizen expectations, local public administration faces increasingly complex challenges that demand continuous adaptation and modernization of personnel policies.

The quality of public services depends directly on the competencies, motivation, and professionalism of employees. Thus, it is imperative that local authorities develop coherent and sustainable strategies for attracting, training, evaluating, and retaining personnel. The topic is all the more timely as public administration reform presupposes a clear orientation toward performance, accountability, and adaptability.

The study of this topic allows for the identification of the most effective practices in human resources management, offering applicable solutions for strengthening institutional capacity at the local level. Therefore, the proposed research responds to a real and urgent need for modernization of local public administration in Romania.

Usefulness of the topic "*Strategies for Improving Human Resources Management in Local Public Administration*" presents significant theoretical and practical utility, both for the academic environment and for decision-makers in public administration. In a society undergoing continuous modernization, human resources represent the most valuable capital of public institutions, and their performance depends directly on how they are managed, motivated, and developed.

On the theoretical level, the research contributes to the conceptual and methodological foundation of human resources management in public administration, offering a critical analysis of current strategies and proposing intervention models adapted to local realities. The work makes an important contribution to specialized literature by integrating modern perspectives such as transformational leadership, digital competencies, institutional branding, and the use of data analysis (HR analytics) in decision-making processes.

The practical utility of the topic is given by the possibility of applying the conclusions and recommendations resulting from current activities of local authorities. The formulated proposals can support the development of efficient personnel policies adapted to the Romanian administrative context and can contribute to improving the quality of services offered to citizens. Additionally, the topic provides a framework for reflection on the strategic role of human resources in achieving institutional objectives and in consolidating a professional, efficient, and responsible local administration.

In a period emphasizing public accountability, innovation, and adaptability, the utility of the research is indisputable. It supports not only institutional performance, but also citizens' trust in the capacity of public administration to respond to community needs in a professional and transparent manner.

The opportunity of the topic "*Strategies for Improving Human Resources Management in Local Public Administration*" is evident in the current context of public administration reform in Romania. The need to modernize public institutions, increase the quality of services offered to citizens, and adapt to new legislative and technological requirements necessitate the continuous review and improvement of human resources policies.

Furthermore, challenges generated by the lack of qualified personnel, employee turnover, and declining attractiveness of careers in the public sector make the development of effective human resource management strategies a priority. The topic responds to these pressing needs, offering a framework for analysis and intervention adapted to local realities, with direct impact on institutional performance and citizen satisfaction levels.

GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES

The primary purpose of this study is to achieve a key objective, which is to examine the behavior of workers in the public system and public institution management regarding interactions with clients, workplace motivation of civil servants, and the leadership tactics employed.

The general objective of the doctoral thesis aimed to analyze and develop efficient strategies for improving human resources management in local public administration, through investigation of the relationship between employee motivation, leadership quality, and the importance of public relations in increasing institutional performance and satisfaction of public service beneficiaries. From this general objective, specific objectives are derived for each major theme, as follows:

- **Specific Objectives:**

Major Theme 1: Public Relations in Governmental Institutions

- Identifying ways in which public relations could help management anticipate change and use it appropriately when it occurs.
- Identifying factors that may impact the communication process of civil servants in their interactions with people, institutional administration, colleagues, and the media.
- Increasing the effectiveness of public relations to ensure proper functioning of a public institution within the social context.

Major Theme 2: Increasing Personnel Motivation in Local Public Administration Entities

- Strengthening administrative competence requires the development of human resources.
- Investigating the relationship between motivation and satisfaction of government workers in public organizations.
- Stimulating the motivation of government workers to engage in achieving established objectives and intensifying their involvement in attaining them.

Major Theme 3: Public Sector Leadership

- Developing the competencies and abilities of civil servants in public administration in the field of public service management.
- Strengthening personnel competencies to improve performance in fulfilling responsibilities.
- Increasing public knowledge regarding the types of training and professional education available to employees in public administration.

WORKING HYPOTHESES

The doctoral thesis is based on a principal hypothesis which, in turn, is founded on secondary hypotheses. The purpose of the research hypotheses is to identify favorable solutions for the

issues outlined in the general objective. At the same time, it will help validate the derived hypotheses.

For the scientific endeavor, **the central hypothesis** was established as the idea that **there are constant concerns for improving human resources management in public entities**. Starting from the principal hypothesis, the following derived (secondary) hypotheses were identified:

- **WORKING HYPOTHESES:**

MT1. Public Relations in Governmental Organizations

- **Hypothesis 1.** The primary function of public relations is to promote a sense of mutual respect between local government agencies and their constituents.
- **Hypothesis 2.** Communication management is a priority for employees of local public entities.
- **Hypothesis 3.** Effective management can contribute to strengthening the institution's image.

MT2. Motivation of Employees in Local Public Agencies

- **Hypothesis 4.** The significance of desires and their fulfillment is a critical component of worker engagement.
- **Hypothesis 5.** Workplace promotion helps improve self-esteem for the majority of public sector workers.
- **Hypothesis 6.** Managers will become more effective if they have control and influence over human resources stimulation tactics.

MT3. Public Sector Leadership

- **Hypothesis 7.** Managers of local public institutions are interested in learning about their workers' requirements.
- **Hypothesis 8.** Leadership development is a priority in local governmental entities.
- **Hypothesis 9.** The manager of public institutions, through their leadership style, places excessive emphasis on and favors internal communication.



STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS

The scientific work "Strategies for Improving Human Resources Management in Local Public Administration" is structured as follows:

Chapter 1: State of Knowledge in the Field

Chapter 2: Particularities Regarding Public Service Management in Public Administration in Romania

Chapter 3: Conceptual, Epistemological and Methodological Framework of the Scientific Endeavor

Chapter 4: Empirical Study on Improving Human Resources Management in Public Organizations in Romania

Chapter 5: The "MoSaPe" Model – Strategic Approach in Human Resources Management in Public Organizations

The doctoral thesis has a logical structure, beginning with an introduction presenting the necessity and timeliness of the research topic, continuing with five chapters, and concluding with final conclusions, personal contributions, future directions for action, and research limitations.

Chapter 1, titled **STATE OF KNOWLEDGE IN THE FIELD**, begins with a presentation of the evolution of human resources management and the human resources management system, after which human resources management policies are defined as the basis for performance management, as well as the nature of activities specific to human resources management, with reference to public institutions. The chapter concludes with a presentation of strategic human resources management in public institutions and career management in public institutions.

Chapter 2, titled **PARTICULARITIES REGARDING PUBLIC SERVICE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION IN ROMANIA**, focuses on public administration, with the first analyzed aspect being that of the public function and civil servant, presenting general elements, the legal framework regulating the status of civil servants, and the notion of public function and civil servant. The chapter continues with a presentation of the characteristics of public service, the principles underlying the exercise of public service, and the criteria for classifying public functions and categories of civil servants. The chapter concludes with a description of the management of public functions and civil servants, including conditions for occupying a public function, records of public functions, and career and recruitment of civil servants.

Chapter 3 is titled **CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGICAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK** and begins with a description of the conceptual framework, namely the presentation of aspects that are also the major themes of the research: public relations in public administration (Major Theme 1), motivation in human resources management (Major Theme 2), and leadership in public institutions (Major Theme 3). The chapter continues with an analysis of the epistemological framework, and finally presents the manner in which empirical research will be conducted, including general data, major research themes, general objective and specific objectives, as well as research hypotheses. The chapter concludes with a presentation of the software program that formed the basis for statistical processing of results obtained through

centralization of responses received from the questionnaire prepared for the present scientific endeavor.

Chapter 4 is titled ***EMPIRICAL STUDY ON IMPROVING HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS IN ROMANIA*** and presents, in detail, for each major research theme, the results obtained following statistical processing using SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), version 25. Each analyzed question was described using frequency tables and analysis graphs for the two categories of respondents: managers and operational personnel. Additionally, for each major theme—Public Relations in Local Public Institutions, Employee Motivation in Local Public Institutions, and Leadership in Public Institutions—intermediate research conclusions were presented.

Chapter 5, titled ***THE "MOSAPE" MODEL – STRATEGIC APPROACH IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS***, begins with a presentation of methods for evaluating employee performance in public institutions in Romania, including the reward system and compensation of employees in public institutions. Regarding performance in public administration in Romania, approaches to the concept of performance and performance measurement in public institutions in Romania are discussed, as well as the difficulties and alternatives of this activity. The chapter concludes with a description of a model, namely the MoSaPe Model - Motivation, Satisfaction and Performance in Public Institutions.

The doctoral thesis concludes with final conclusions, personal contributions, future research directions and research limitations, bibliographic resources, and in the appendix, the three questionnaires dedicated to the three major themes of this scientific endeavor are presented.

GENERAL CONCLUSIONS

The proposed scientific endeavor represents a comprehensive approach that can be used by any public institution in our country that wishes to improve its performance and positively change public perceptions. The essential resources of any organization must be evaluated and their importance must be emphasized.

The utilization of all available resources of an organization at a given moment in time is necessary to obtain results of a certain quality with an impact on economic and social activities. From our perspective, people are the most important factor, and the quality of individuals is what most influences the outcome of actions performed. Management functions are accomplished through interaction among people. Therefore, its success or failure is an important factor in determining the outcome of management activities.

To successfully fulfill assigned tasks, employees must efficiently utilize human resources, as they are the most important. This involves the available resources that the organization possesses, personnel hiring and selection, rational distribution of positions, and continuous motivation for achieving aspirations and integration into the organization's general objectives. Without strong motivation, it seems inevitable that opportunities to fully demonstrate work capacity will decrease.

Public institutions are staffed with people who have their own personalities, needs, behaviors, and specific visions. Because these people have their own personalities, specific needs, behaviors, and viewpoints, the interpersonal relationships that form among them have their own meaning and are unique. Forming interpersonal relationships based on mutual respect and understanding, as well as an atmosphere within a work team that favors collaboration and exchange of ideas, has a direct impact on the volume of productive work that can be accomplished.

One of the most important determinants of job security, health status, and professional integration of workers in public institutions is the continuous maintenance and development of the work environment.

Leaders' knowledge of an organization's people—their concerns, abilities, aspirations, and interests—contributes to ensuring a positive atmosphere. It allows for rational distribution of work, selection of the most appropriate managers, and establishment of a compensation and promotion framework, all of which contribute to the degree of collective success of workers who are satisfied with their work.

In our opinion, all public institutions present conditions that can generate unfavorable phenomena in human relations, especially those existing among decision-makers. The responsibility of managers who must be aware of the nature and causes of these conflict situations is to find ways to resolve them in a timely manner, but especially to prevent them.

Based on the survey conducted as a component of our research, the following factors were identified as potential causes of such conflicts:

- **Visible dissatisfaction**, an interpersonal state manifested through dissatisfaction with the role each employee plays at work in relation to personal success;
- **Personal dissatisfaction and feelings of frustration**, due to the employee's own personality. Both inevitably lead to indifference toward workplace performance, absenteeism, etc. We believe these factors come into play when there is synergy of interests among the parties involved;

- **The existence of inadequate organizational structures** causes conflicts between different work departments, misunderstandings regarding attributions, and communication problems.

Institutional leaders must adopt conflict prevention strategies and tactics to prevent or resolve conflict situations and tensions through open and fair debates based on current realities. This applies regardless of the cause that led to the generation of the conflict.

People's life expectancy is determined by the salary policies promoted and investments in people. This means that human longevity and the capacity to live in peace are among the essential characteristics of human development. The most effective form of participation is access to jobs and rewards, and the main objectives of the Human Development Strategy are creating new jobs, improving existing working conditions, and expanding the concept of capital beyond physical capital, emphasizing human capital considered a fundamental resource of any organization. In other words, the most effective form of participation is access to jobs and salaries, as follows:

- Creating a sustainable development model that puts people's needs first, avoids exclusion of individuals or groups of individuals, and lays the foundation for a system that allows investment in people's potential;
- Building partnerships with the state on one hand and the market on the other. We believe that people should be the purpose, essence, and final result of social progress;
- Creating and expanding new safety concepts focused on personal security and the protection offered by the progression of human civilization. This security can be achieved through the development of food security, job security, regional economic partnerships, and other similar initiatives;
- Developing management models to support individual and group efforts to increase employee participation in decision-making processes beneficial to any organization;
- I
- improving access to cultural and human values, as well as employment and education opportunities, so that people can enjoy a better quality of life. This is achieved through a general increase in salaries.

PERSONAL CONTRIBUTIONS

By addressing this complex and current topic, essential aspects of public administration have been brought to the forefront, and the importance of adapting human resources management

strategies in the public sector has been highlighted. Personal contributions to the development of the scientific research are presented as follows:

Synthesis Contributions

- Examination of the current level of knowledge in human resources management;
- Interdisciplinary approach to the scientific endeavor from multiple perspectives—sociological, psychological, statistical, etc.;
- Structuring the research methodology to achieve the objectives of the scientific endeavor;
- Presentation of concepts for conducting the scientific endeavor;
- From the perspective of fulfilling the main purpose of the thesis, the logic and organization of the scientific endeavor progress from simple to complex, general to particular.

Experimental and Theoretical Contributions

- Exploratory study of the human resources management system and its related domains;
- Analysis of human resources management policies as a foundation for high-performance management;
- Theoretical approach to the status of Romanian public personnel;
- Creation of a research instrument in the form of a questionnaire to measure the perception generated by the way the human resources department operates;
- Approach to leadership in public organizations;
- Conducting an empirical study on improving human resources management in public organizations in Romania;
- Evaluation of employee performance in Romanian public entities;
- Development of a guide to best practices.

LIMITATIONS OF THE SCIENTIFIC APPROACH

In conducting the doctoral thesis titled "Strategies for Improving Human Resources Management in Local Public Administration," certain limitations existed that must be mentioned:

- Limitation, for methodological reasons, of the sample size to 20 surveys for each public institution; reduction in the ability to interact directly with respondents due to SARS-CoV-2 infection, which necessitated online questionnaire completion;
- Refusal of certain respondents to engage in completing the questionnaire sent via email for reasons related to institutional policy;

- The static nature of the study conducted, with the time of analysis being the time when the research was performed.

FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

Following the completion of the doctoral thesis titled "Strategies for Improving Human Resources Management in Local Public Administration," numerous opportunities have opened up for future research in this field. Here are several possible research paths that can extend and deepen existing knowledge:

- Reconsidering human resources management in light of the realities imposed by the SARS-CoV-2 viral epidemic;
- Extending empirical research to a larger level of public sector personnel at the country level;
- Evaluating the tools used for professional advancement of government employees. Identifying indicators that allow monitoring and measuring job satisfaction of civil servants.

BIBLIOGRAPHY

Books and Specialized Articles:

- 1) Adkin, E., Gordon, J., Leighton, P., *Human Resources - Guide proposed by The Economists Books*, Nemira Publishing House, Bucharest, 1999
- 2) Adumitrăcesei I.D., *Labor Market*, Technical Publishing House, Chișinău, 1995
- 3) Aktouf, O., *Le management entre tradition et renouvellement*, 3rd edition, Gaetan Morin, Publisher, Montreal, 1994
- 4) Aleenazer, K.S., *33 Principles of Enterprise Management*, Bucharest, 1970
- 5) Alexandrescu I., *Person, Personality, Character*, Junimea Publishing House, Iași, 1988
- 6) Alexandru, I., *Public Administration*, 2nd edition, Lumina Lex Publishing House, Bucharest, 2001
- 7) Alexandru, I., *Structures, Mechanisms and Administrative Institutions*, Sylvi Publishing House, Bucharest, 1996

- 8) Allaire, Y. and Mihaela Firsirotu, *Les conceptions "economiste" et "humaniste" de la relation individu - organisation*, Morin Gaetan, L'entreprise stratégique: penser la stratégie, Boucheerville, Quebec, 1993
- 9) Amblard, H., *Management des ressources humaines*, Eyrolles Publishing House, Paris, 1988
- 10) Androniceanu, A., *International Public Management*, Economic Publishing House, Bucharest, 1999
- 11) Androniceanu, A., *Innovations in Public Management*, University Publishing House, Bucharest, 2005
- 12) Archier, G., *Les leviers de la réussite. Les tendances marquantes du management à l'aube du troisième millenaire*, Inter Editions, Paris, 1991
- 13) Armstrong, M., *A handbook of personal management practice*, Kogan Page, London, 1999
- 14) Armstrong, M., *Human Resources Management*, Codex Publishing House, Bucharest, 2003
- 15) Armstrong, M., *Personnel Management Practice*, Kogan Page, London, 1996
- 16) Aubert N., *Management. Aspects humains et organisationnels*, Presse Universitaires de France Edition, Paris, 1992
- 17) Becker G. S., *Human Behavior - An Economic Approach*, AII Publishing House, Bucharest, 1994
- 18) Bennis, W., Two views of leadership, *Harvard Business Review*, no. 1/1996
- 19) Bogathy, Z., *Manual of Work and Organizational Psychology*, Polirom Publishing House, Bucharest, 2004
- 20) Borza, A., *Strategic Management, Competitiveness in Business*, Dacia Publishing House, Cluj-Napoca, 2004
- 21) Burduș, E., *International Comparative Management*, Economic Publishing House, Bucharest, 2001
- 22) Burloiu, P., *Human Resources Management*, Lumina Lex Publishing House, Bucharest, 1997
- 23) Buzănescu, Șt., *Sociology of Leadership*, Mirton Publishing House, Timișoara, 2003
- 24) Byars L.L., Rue W. L., *Human Resource Management*, Homewood IRWIN Publishing House, 1987
- 25) C.H. Besseyre, *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1988

- 26) Cadin L., *La gestion des ressources humaines*, Dunod Publishing House, Paris, 1999
- 27) Căndea, Căndea, *Applied Managerial Communication*, Expert Publishing House, Bucharest, 1998
- 28) Cascio, W.F., *Managing Human Resources*, McGraw Hill, 1986
- 29) Certo, C.S., *Modern Management. Diversity, Quality, Ethics and Global Methods*, Teora Publishing House, Bucharest, 2002
- 30) Cherrington J. D., *The Management of Human Resources*, Allyn and Bacon, Boston, 1991
- 31) Chivu, I., *The European Dimension of Human Resources Management*, Luceafărul Publishing House, Bucharest, 2003
- 32) Cindrea, I., *Labor Market Management*, "Lucian Blaga" University Publishing House, Sibiu, 2006
- 33) Citeau, J.P., *Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques*, Armand Colin, Paris, 1997
- 34) Ciutacu, C., *Analysis of Socio-Economic Context at Regional Level. Case Studies*, ETF-ONR Publishing House, Bucharest, 2000
- 35) Cole, G.A., *Management: Theory and Practice*, 3rd Edition, DP Publications, Aldine Place, London, 1990
- 36) Cole, G.A., *Personnel Management*, Codecs Publishing House, Bucharest, 2000
- 37) Constantinescu, A.D., et al., *Human Resources Management*, National Collection, Bucharest, 1999
- 38) Comescu, V., coord., *Management - From Theory to Practice*, University of Bucharest Publishing House, 2004
- 39) Comescu, V., Mihăilescu, S., Stanciu, S., *Management, General Bases*, Actami Publishing House, Bucharest, 1998
- 40) Dalat, Y., *Guide to Your Professional Success*, Polirom Publishing House, Bucharest, 2002
- 41) De Cenzo D., Robbins S., *Personnel, Human Resource Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1988
- 42) Deaconu, A., *Flexibility of Human Resources in Administration*, Economic Publishing House, Bucharest, 2001
- 43) Dessler, G., *Personnel - Human Resources Management*, Prentice-Hall, Inc., 1991
- 44) Dobrescu, E.M., *Sociology of Communication and Communications*, Romania de Măine Foundation Publishing House, Bucharest, 2006

- 45) Donnelly J. H., *Fundamentals of Management*, R.D. Irwin, 1990
- 46) Domeanu V., *The Salary System in Romania*, Lumina Lex Publishing House, Bucharest, 1999
- 47) Druker, F.P., *Managing in Turbulent Times*, Harper & Row, New York, 1980
- 48) Edwin, B.F., *Personnel Management*, McGraw-Hill, 1984
- 49) Emilian, R. et al., *Human Resources Management*, Expert Publishing House, Bucharest, 1999
- 50) Feier, V.V., *Creativity and Managerial Creativity*, Expert Publishing House, Bucharest, 1995
- 51) Filipescu, I., Fuerea, A., *European Community Institutional Law*, Actami Publishing House, Bucharest, 1996
- 52) Fischer C. D., Schoenfeldt L.F., Schaw J.B., *Human Resource Management*
- 53) Fischer, C.D. et al., *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996
- 54) Foot M., Hook C., *Introducing Human Resource Management*, Longman Publishing, New York, 1996
- 55) Freeman C., *The Economics of Industrial Innovation*, Frances Pinter, London, 1982
- 56) Fundătură D., *Human Resources Management*, Economic Publishing House, Bucharest, 1999
- 57) Gasnier Chr., *La fonction ressources humaines*, Demain les cadres, AIEC, Paris, 1992
- 58) Gauthey F., Xardel D., *Management interculturel, Mythes et réalités*, Economica Publishing House, Paris, 1990
- 59) Gavrilă, T., Lefter, V., *General Management of the Firm*, Second Edition, Economic Publishing House, Bucharest, 2004
- 60) Gelenier, O., *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, Hommes et Techniques Edition, Paris, 1984
- 61) Goodson J.R., Mc. Gee G. W, Exchanging Individual Perception of Objectivity in Performance Appraisal, *Journal of Business Research*, 22/1991
- 62) Gorg, B., *Managers of the Future. The Future of Managers*, European Institute Publishing House, Iași, 1997
- 63) Goss D., *Principles of Human Resources Management*, London and New York, 1994
- 64) Graham, H.T. and Bennett, R., *Human Resources Management*, Longman Group UK, London, 1991
- 65) Grant, P., What Use is a Job Description?, *"Personal Journal"*, 1988

- 66) Griffin, R.W., *Management*, 3rd edition, Houghton Mifflin Co., Boston, 1990
- 67) Grigoruță, M. V., *Competition and Cooperation in Human Resources Management*, "Ștefan cel Mare" University Publishing House, Suceava, 1998
- 68) Halloran, J., *Personnel and Human Resources Management*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1986
- 69) Harold K., Cyril O'Donnell, Weihrich H., *Management*, McGraw - Hill Book Company, New York, 1984
- 70) Harrington, H.J., Harrington. J.S., *Total Management in the 21st Century Firm*, Teora Publishing House, Bucharest, 2001
- 71) Heneman, H.G., et al., *Personnel-Human Resource Management*, Fourth Edition Irwin, Boston, 1989
- 72) Hesselbein, H., et al., *The Organization of the Future*, Teora Publishing House, Bucharest, 2000
- 73) Hoffman O., *Management - Socio-Human Foundations*, Victor Publishing House, Bucharest, 1999
- 74) Hofstede G., Bollinger D., *Les differences culturelles dans le management*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987
- 75) Horst, S., *Everything About Interviews*, Technical Publishing House, Bucharest, 1997
- 76) Hubaul, F., *Ergonomie et gestion des ressources humaines*, Paris, 1990
- 77) Hudson H., *The Perfect Appraisal*, Century Business, London, 1992
- 78) Igalens, J., *Audit des ressources humaines*, Les Editions Liaisons, Paris, 1991
- 79) Ionescu, G. G., Cazan, E., Negrușă, A. L., *Organizational Management*, Tribuna Economică Publishing House, Bucharest, 2001
- 80) Ionescu, G. G., Cazan, E., *Management*, West University Publishing House, Timișoara, 2003
- 81) Ionescu, G. G., Cazan, E., Negruță, A., *Modeling and Optimization of Managerial Decisions*, Dacia Publishing House, Cluj-Napoca, 1999
- 82) Ionescu, G., *Cultural Dimensions of Management*, Economic Publishing House, Bucharest, 1996
- 83) Iordan, N., *Management of Local Public Services*, All Beck Publishing House, Bucharest, 2003
- 84) Iorgovan, A., *Treatise on Administrative Law*, vol. II, Nemira Publishing House, Bucharest, 1996

- 85) Ivancevich, J.M., Glueck, W.F., *Foundations of personnel/Human Resource Management*, Business Publications, Inc., Texas, 1996
- 86) Koenig G., *Management Strategiques Vision, manoeuvres et tactiques*, Nathan Publishing House, Paris, 1980
- 87) Koontz H., O'Donnell C., Weihrich H., *Management*, 8th edition, McGraw Hill Book Company, New York, 1984
- 88) Landy F.J., Farr J.L., *The measurement of work performance, Methods, theory and applications*, Academic Press, New York, 1983
- 89) Lapra J. P., *L'évaluation du personnel dans l'entreprise. Un nouveau dynamisme dans la gestion des ressources humaines*, Dunod Publishing House, Paris, 1992
- 90) Lefter Viorel, Manolescu A., *Human Resources Management*, Didactic and Pedagogical Publishing House, Bucharest, 1995
- 91) Lemaître, P., *Appreciation du personnel et entretien de bilan*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1983
- 92) Leroux F., *Introduction à l'economie de l'entreprise*, 3rd edition, Québec, Gaetan Morin Publisher, 1993
- 93) Lourat P., *Gestion des Ressources Humaines*, Eyrolles Université Publishing House, Paris, 1991
- 94) Lucas E., *Introduction to Human Resources Management*, Technical Publishing House, Bucharest, 1999
- 95) Manolescu, A., *Human Resources Management*, 4th edition, Economic Publishing House, Bucharest, 2003
- 96) Manolescu, A., *Human Resources Management*, R.A.I. Coresi Printing House, Bucharest, 1998
- 97) Marinescu, M.N., *Modern Managerial Challenge*, Promedia Publishing House, Cluj-Napoca, 1993
- 98) Milkovich, G.T. et al., *Personnel. Human Management. A Diagnostic Approach*, Business Publications, Inc., Texas, 1988
- 99) Milkovich, G.T., Boudreau, J.W., *Human resource management*, Sixth Edition Irwin, Boston, 1991
- 100) Mimarik E., *Motivation individuelle du succes de l'entreprise*, d'Organisation Publishing House, Paris, 1987
- 101) Miroiu, M., Nicolae, G.B., *Introduction to Professional Ethics*, Trei Publishing House, 2001

- 102) Moldovan Scholz Maria, *Human Resources Management*, Technical Publishing House, Bucharest 2000
- 103) Muscalu, E., *General Management*, Lucian Blaga University Publishing House, Sibiu, 2003
- 104) Myers, D.W., *Human Resources Management Principles and Practice*, Commerce Clearing House, Inc., 1986
- 105) Nagy, A., Mihăescu, L., *Human Resources Management*, Cluj University Press, Cluj Napoca, 2005
- 106) Nica P., Maxim E., *Management of Economic Units. Case Studies*, Al. I. Cuza University Publishing House, Iași, 1998
- 107) Nica P., Prodan A., Iftimescu A., *Management*, Sedcom Libris Publishing House Iași, 2001
- 108) Nica, P., Eftimescu, A., *Management*, Sanvialy Publishing House, Iași, 2004
- 109) Nica, P., Iftimescu A., *Management. Concepts and Applications*, Al. Cuza University Publishing House, Iași, 2003
- 110) Nica, P., *Firm Management*, Logos Publishing House, Chișinău, 1994
- 111) Nicolae, I., Cerapin, T., *Human Resources Management in Public Order*, Universitas Publishing House, Bucharest, 2000
- 112) Nicolescu O., (coord.), *Firm Managerial Strategies*, Economic Publishing House, Bucharest, 1996
- 113) Nicolescu, O. et al., *Management*, Didactic and Pedagogical Publishing House, Bucharest, 1992
- 114) Nicolescu, O., Plumb, I., Vasilescu, L, Verboncu, L, (coordinators), *Modern Approaches in Organization Management and Economics*, Economic Publishing House, Bucharest, 2004
- 115) Nicolescu, O., *Systems, Methods and Managerial Techniques of the Organization*, Economic Publishing House, Bucharest, 2000
- 116) Nicolescu, O., Verboncu, L, *Management*, Economic Publishing House, Bucharest, 1999
- 117) Niculescu, N. G., Dionisie, C., *Human Resources Under the Impact of Reform*, Junimea Publishing House, Bucharest, 2002
- 118) Oprean, C., *Strategic Management*, "Lucian Blaga" University Publishing House, Sibiu, 2006

- 119) Oprean, C., *Management of Local Communities*, vol. I, Lucian Blaga University Publishing House, Sibiu, 2004
- 120) Papin R., *Création d'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 1993
- 121) Peretti J. M., *Ressources humaines et gestion du personnel*, Vuibert Edition, coll. Gestion, Paris, 1998
- 122) Petrescu, I., *The Manager Profession in European Vision*, Lux Libris Publishing House, Braşov, 2007
- 123) Petrescu, I., Human Qualities and Public Relations, *Business Ideas*, no. 4, 1993
- 124) Petrescu, I., Cindrea, I., *Theory and Practice in Human Resources Management*, Lux Libris Publishing House, Braşov, 1998
- 125) Petrescu, I., coord., *Components of Success in Business Management*, Expert Publishing House, Bucharest, 2006
- 126) Petrescu, I., *Essential in Personnel Management*, Romania de Măine Foundation Publishing House, Bucharest, 2003
- 127) Petrescu, I., *Fundamentals of Organization Management - Modern Approaches*, Alma Mater Publishing House, Sibiu, 2005
- 128) Petrescu, I., *Manager's Thinking and Skills*, Lux Libris Publishing House, Braşov, 1996
- 129) Petrescu, I., *European Management*, Expert Publishing House, Bucharest, 2004
- 130) Plumb, I., *Management of Public Services*, A.S.E. Publishing House, Bucharest, 2000
- 131) Popescu, M., Human Resources Management, *Tribuna economică*, no. 32, 1991
- 132) Prisăcaru, V., *Civil Servants*, All Back Publishing House, Bucharest, 2004
- 133) Prodan, A., *Human Resources Management*, Al. I. Cuza University Publishing House, Iaşi, 2004
- 134) Profiroiu, A., Popescu, I., *Foundations of Public Administration*, Economic Publishing House, third edition, Bucharest, 2005
- 135) Puiu, A., *Treatise on International Management*, Economic Independence Publishing House, Brăila, 1999
- 136) Purcărea, Anca Alexandra et al., *Human Resources Management*, BREN Publishing House, Bucharest, 2000
- 137) Radu E., *Human Resources Management*, Expert Publishing House, Bucharest, 1999
- 138) Răducan, R., Dalotă, M.D., *Introduction to Human Resources Management*, Mirton Publishing House, Timişoara, 1999

- 139) Romelaer, P., *Gestion des ressources humaines*, Armand Colin Publishing House, Paris, 1993
- 140) Rondeau, A and Boulard, F, Gérer des employes qui font problème, une habileté à développer, *Revue Gestion*, February 1992
- 141) Rotaru, A., Prodan, A., *Human Resources Management*, Sedcom Libris Publishing House, Iași, 2005
- 142) Rusu C., Voicu M., *Manager's ABC*, Ghe. Asachi Publishing House, Iași, 1993
- 143) Russu C, *Management*, Expert Publishing House, Bucharest, 1993
- 144) Russu. C., *Management, Concepts, Methods, Techniques*, Expert Publishing House, Bucharest, 1996
- 145) Sahuc, L., *Comment identifier les futurs managers? Une approche par les contre-indications*, INSEP Editions, Paris, 1987
- 146) Simionescu, A., et al., *Human Resources Management*, AGIR Publishing House, Bucharest, 1999
- 147) Stan, C., *Human Resources Management*, revised and augmented edition, Mirton Publishing House, Timișoara, 2002
- 148) Stanciu, R. et al., *Human Resources Management - Practical Applications*, BREN Publishing House, Bucharest, 2000
- 149) Ștefanescu, C., *Methodological Path in Managerial Scientific Research*, Alma Mater Publishing House, Sibiu, 2006
- 150) Stegăroiu, I., Vagu, P. (2006), *Leadership - From Theory to Practice*, Bibliotheca Publishing House, Târgoviște
- 151) Stegăroiu, I., Vagu, P. (2007), *Work Motivation*, Bibliotheca Publishing House, Târgoviște
- 152) Stegăroiu, I., Vagu, P. (1998), *General Management - Schools of Management*, Macarie Publishing House, Târgoviște
- 153) Susan Albers Mohrman et al., *Designing Team - Based Organizations*, Jossey - Bass Publishers, San Francisco, 1996
- 154) Thevnet M., *Appréciation du personnel*, Encyclopedie de Gestion, Vuibert Edition, Paris, 1990
- 155) Torrington, D., Hall, L., *Personnel Management: HRM in Action*, Prentice - Hall International, London, 1995
- 156) Turner, R. J., Simister, S. J., *Gower Manual of Project Management*, Codecs Publishing House, Bucharest, 2000

- 157) Vărzaru M, *Human Resources of the Enterprise*, Tribuna Economică Publishing House, Bucharest, 2000
- 158) Vasile, P., Neagu, I., Constantin, C., *Managers and Their Roles in the Process of Establishing Structural-Organizational Elements of the Firm*, Sitech Publishing House, Craiova, 2007
- 159) Verboncu I., *Methodological Guide for Managers*, Technical Publishing House, Bucharest, 1998
- 160) Verboncu, I., (coord.), *Public Management*, University Publishing House, Bucharest, 2005
- 161) Verboncu, I., *How Do We Lead? Methodological Guide for Managers*, Technical Publishing House, Bucharest, 1999
- 162) Verboncu, I., *Management*, Didactic and Pedagogical Publishing House, Bucharest, 1992
- 163) Verboncu, I., *Management. Questions and Answers*, Holding Reporter Publishing House, Bucharest, 1996
- 164) Vida, I., *Executive Power and Public Administration*, Official Monitor Autonomous Administration Publishing House, Bucharest, 1994
- 165) Vlăsceanu, M., *Psychosociology of Organizations and Leadership*, Paideia Publishing House, Bucharest, 1993
- 166) Wallerstein, I., *The Modern Social System*, Meridiane Publishing House, Bucharest, 1992

Legislation

- 1) Government Emergency Ordinance no. 57/2019 on the Administrative Code, with subsequent amendments and completions;
- 2) Strategy for Strengthening Public Administration 2014-2020, approved by Government Decision no. 909/2014, with subsequent amendments and completions;
- 3) Strategy on the Development of the Public Service 2016-2020, approved by Government Decision no. 525/2016 with subsequent amendments and completions;
- 4) Strategy on Professional Training for Public Administration 2016-2020, approved by Government Decision no. 650/2016 with subsequent amendments and completions;
- 5) Law no. 69/2019 on the establishment of the National Council for the Development of Human Resources in Public Administration;
- 6) Framework Law no. 153/2017 on the remuneration of personnel paid from public funds, with subsequent amendments and completions;

- 7) Law no. 161/2003 on certain measures to ensure transparency in the exercise of public dignities, public functions and in the business environment, prevention and sanctioning of corruption, with subsequent amendments and completions;
- 8) Government Decision no. 611/2008 on the norms for organization and career development of civil servants, with subsequent amendments and completions;
- 9) Government Decision no. 341/2007 on entry into the category of senior civil servants, career management and mobility of senior civil servants, with subsequent amendments and completions;
- 10) Government Decision no. 1066/2008 for approval of norms regarding professional training of civil servants;
- 11) Government Decision no. 432/2004 on the professional file of civil servants, with subsequent amendments and completions;
- 12) Government Decision no. 1344/2007 on the norms for organization and operation of disciplinary commissions, with subsequent amendments and completions;
- 13) Government Decision no. 833/2007 on the norms for organization and operation of parity commissions and conclusion of collective agreements, with subsequent amendments and completions;
- 14) Law no. 73/1993 for the establishment, organization and operation of the Legislative Council, republished, with subsequent amendments and completions;
- 15) Law no. 61/2011 on the organization and operation of the Department for Anti-Fraud Fight - DLAF, with subsequent amendments and completions;
- 16) Law no. 94/1992 on the organization and operation of the Court of Accounts, republished, with subsequent amendments and completions;
- 17) Law no. 144/2007 on the establishment, organization and operation of the National Integrity Agency, republished, with subsequent amendments and completions;
- 18) Competition Law no. 21/1996, with subsequent amendments and completions;
- 19) Law no. 318/2015 for the establishment, organization and operation of the National Agency for the Administration of Unavailable Assets and for the amendment and completion of certain normative acts, with subsequent amendments and completions.